

6. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике / В.Н.Гончаров, М.С.Радомская, С.М.Радомский; Под общ. ред. В.Н.Гончарова. – Донецк: Альматео, 2006. – 195 с.

7. Голоядова Т.О. Акціонерні товариства: організаційно-правові аспекти та управління персоналом. – Одеса: Астропринт, 2005. – 184 с.

8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. – 2-е вид. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

9. Тімченко-Алексенцева К.С. Соціальні умови формування успішної кар'єри: Автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04. – Запоріжжя: Гуманітарний ун-т «ЗІД», 2007. – 24 с.

10. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 240 с.

11. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. – Рівне, Луцьк: Надтир'я, 2006. – 177 с.

12. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах. – Запоріжжя: Гуманітарний ун-т «ЗІДМУ», 2007. – 518 с.

13. Круш П.В., Кавчиш О.П., Гречко А.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 267 с.

14. Грядущий Б.А., Петренко С.Я., Чернова В.А. Корпоративное управление в транзитивной экономике. – Донецк: ДонУГИ, 2006. – 183 с.

15. Черкашина Т.С. Управління розвитком людського капіталу підприємства в контексті переходу до постіндустріальної економіки // Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2007. – №3. – С.330-335.

16. Капустянский П.З. Мотивация работы персонала современных организаций (организационно-управленческий аспект). – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

Отримано 30.08.2007

УДК 658.012

О.О.ПЕТРЯЄВ, канд. екон. наук

Харківський національний економічний університет

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКОМ

Обґрунтовується необхідність здійснення делегування повноважень керівником, аналізуються організаційно-психологічні бар'єри і умови делегування, узагальнюються причини, що перешкоджають розвитку делегування повноважень.

У практиці здійснення управлінських рішень необхідно створити таке середовище, в якому б ці рішення виконувалися якнайкраще. Досвідчений керівник під час передавання рішень для виконання піклується про те, щоб його інформація була належно сприйнята, зрозуміла і засвоєна. Чим більший авторитет керівника у працівників, тим гнучкіші форми його звертання до них, тим багатіший їхній набір: побажання, ради, прохання, рекомендації, повідомлення, роз'яснення, пояснення завдання, вказівки. Якщо керівник використовує, насамперед, владу, то гнучкість поведінки змінюється прямолінійністю, а форми звертання до працівників є такими, як вказівка, розпорядження, наказ у різкому, дратівливому тоні.

Кожен спосіб звертання до підлеглих має свій зміст, свій діапазон управлінського впливу: спонукання стимулює працівників, викликає відгук у різноманітній позитивній мотивації; переконання допомагає переборювати різні психологічні бар'єри; умовляння може бути ефективним тоді, коли працівників потрібно настроїти на якесь завдання; спонукання необхідно в тих випадках, коли їх варто поставити перед вибором "або", щоб вони самі відмовилися від небажаного варіанта поведінки; примус застосовується у тому випадку, якщо необхідно жорстко змусити працівників виконати завдання.

Працівники повинні насамперед зрозуміти ті завдання, які вони будуть виконувати, зважити ступінь своєї участі, визначити для себе особисті вигоди і труднощі, які їм необхідно перебороти, а найголовніше – знати, що вони можуть бути переборені з допомогою керівника. Тоді вони готові взяти на себе і визначену відповідальність за виконання завдань, що були точно обговорені з керівником по термінах, обсягу і якості виконання.

Існують два підходи до реалізації управлінських рішень: як краще домогтися кінцевих результатів і як краще готувати ці рішення. Методом, що може з'єднати обидва підходи, є делегування повноважень працівникам. Однак його важко впровадити в практику управління, через постійну націленість керівника на досягнення кінцевих результатів, яка заважає йому зважити всі умови та подивитися вперед.

Дж. В.Ньюстром і К.Дэвис відзначають, що предметом класичної організаційної теорії є розподіл елементів процесу праці між підрозділами, відділами, посадами й індивідами, яким призначається відповідний обсяг обов'язків. Даний розподіл здійснюється за допомогою поділу праці (створення рівнів відповідальності і функціональних одиниць) і делегування (призначення завдань, повноважень і обов'язків), у результаті чого формується ієрархія управління [1]. На думку У.Райс-Джонстона, делегування є ключовим чинником поточної і майбутньої життєздатності організації з кількох причин [2], які зазначені на рис.1. Керівник, як зазначає Л.П.Мельник, повинен бути готовий делегувати повноваження навіть тоді, коли вони не будуть виконані на якісному рівні, як це міг би зробити він сам. Адже делегуючи повноваження, керівник розвиває своїх підлеглих, турбується про підвищення їхнього професійного рівня. Деякі керівники не вміють цього робити, вважаючи, що "швидше зробити самому", або побоюючись, що делегування повноважень буде сприйматися підлеглими як професійна некомпетентність і управлінська слабкість керівника [3].

Застосовуючи метод делегування повноважень, керівник не тіль-

ки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але й кінцеві результати, наділяючи працівників відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення.

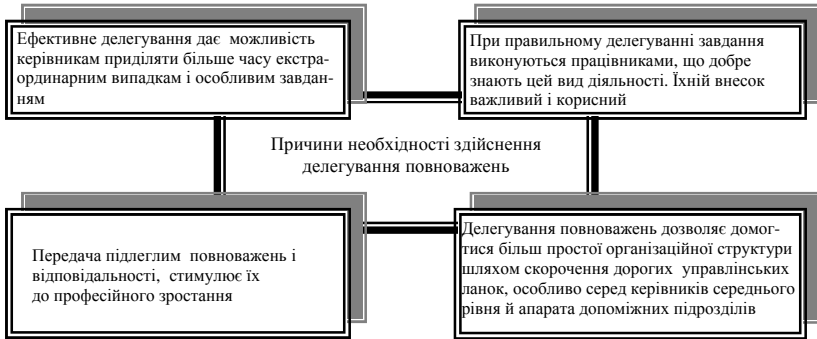


Рис.1 – Причини здійснення делегування повноважень

Метод делегування повноважень заснований, з одного боку, на подоланні негативної залежності працівників, змушених підкорятися вимогам керівника, а з іншого – на подоланні залежності від працівників самого керівника, змушеного в цілому відповідати за якість, обсяги і терміни виконання ними робіт. Коли працівники приходять працювати у фірму, то як би заздалегідь погоджуються, що будуть виконувати управлінські рішення керівника. Але, знаходячись у залежному від нього положенні, можуть психологічно компенсувати цю незручність, по-перше, довірою до нього, по-друге, домовленістю про межі своїх обов'язків, по-третє, можливістю висловлювати зустрічні пропозиції, по-четверте, вимогою забезпечувати з його боку необхідну допомогу в тих чи інших робочих ситуаціях. Тільки при таких пом'якшувальних обставинах керівник має моральне право приймати рішення за інших. Коли керівник бере на себе відповідальність за прийняті рішення поодиночці, він може допускати помилки в управлінському циклі. Існує думка, що керівник, "запускаючи" рішення, делегує працівникам і свою відповідальність. Це не так. Він наділяє їх відповідальністю, формуючи її в них, але ні в якому разі не нав'язує їм своєї. Керівник-професіонал при невдачах працівників усю відповідальність бере на себе і захищає їх перед вищим керівництвом, якщо є претензії до них.

Відповідно до вищесказаного можна сформулювати мету дослідження – це визначення основних передумов до розвитку процесів делегування повноважень. Важливо зрозуміти, чому одні керівники йдуть на оволодіння цим методом, а інші – ні.

Нами проведено анкетування керівників різних рівнів ВАТ "ХІС", результати якого дозволили виявити "за" і "проти" делегування повноважень, організаційно-психологічні бар'єри, умови делегування. За результатами обробки анкетних даних можна зробити наступні висновки. У групі питань, що характеризують аргументацію "за" і "проти" делегування повноважень, превалюють відповіді "так" і "швидше так, ніж ні" (62%). Іншими словами, переважна більшість респондентів вважає, що делегувати повноваження необхідно і, орієнтуючись на середні бали по кожному питанню розглянутої групи, ті, хто був опитуваний, сходяться до думки, що співробітники будуть працювати з повною віддачею, що вони вже готові до такої роботи і не заперечують брати на себе зайву відповідальність.

Дослідження організаційно психологічних факторів під час використання методу делегування повноважень керівниками показали, що 68,2% респондентів дали відповіді "так" і "швидше так, ніж ні". Середні бали по кожному з включених у дану групу питань варіюють від 3 до 5. Найбільше впливають на використання методу делегування такі фактори, як "небажання поділитися з працівниками владою", "побоювання, що чимало подій вийде з-під особистого контролю", "непевність, що підлеглі впораються", "перебільшення значущості власної компетентності", "намагання самому вирішувати всі питання". Що для розвитку методу делегування повноважень необхідне підвищення культури керівництва вважають 75% респондентів.

Вивчення умов делегування повноважень дозволило зробити висновки про те, що середні бали по включеним у цю групу питань знаходяться в діапазоні від 3 до 5 балів. 75,9% становлять відповіді "так" і "швидше так, ніж ні". Умовами делегування в першу чергу є такі: працівнику зрозуміла проблема; завдання відповідає його кваліфікації; він знає, що від нього чекає керівник; межі його повноважень чітко зафіксовані і визначена персональна відповідальність. Крім того, завдання рівномірно розподілено по контрольних термінах, працівник має доступ до необхідної інформації, а керівник гарантує необхідну підтримку і допомогу за запитом працівника.

Застосування методу делегування повноважень припускає створення визначених організаційних передумов, що і забезпечать у його сукупності високий ефект у реалізації управлінських рішень. Для здійснення делегування повноважень, як зазначає В.Н.Лавриненко, існує чимало корисних порад і рекомендацій (рис.2) [4].

Рекомендації, як видно з рис.2, є нескладними, але недооцінювання їх може призвести до зменшення ефекту делегування. Крім того,

слід брати до уваги й те, що делегування мають звичайно ігнорувати не тільки керівники, але і підлеглі. Останні цілком можуть трактувати делегування як узаконену "психотехніку". Причини такого опору різні, а саме: звички покладатися на думку і відповідальність керівника; острах помилок; перевантаженість роботою і т. д. Але якщо причину діагностовано, то, в принципі, опір підлеглого нейтралізувати нескладно.

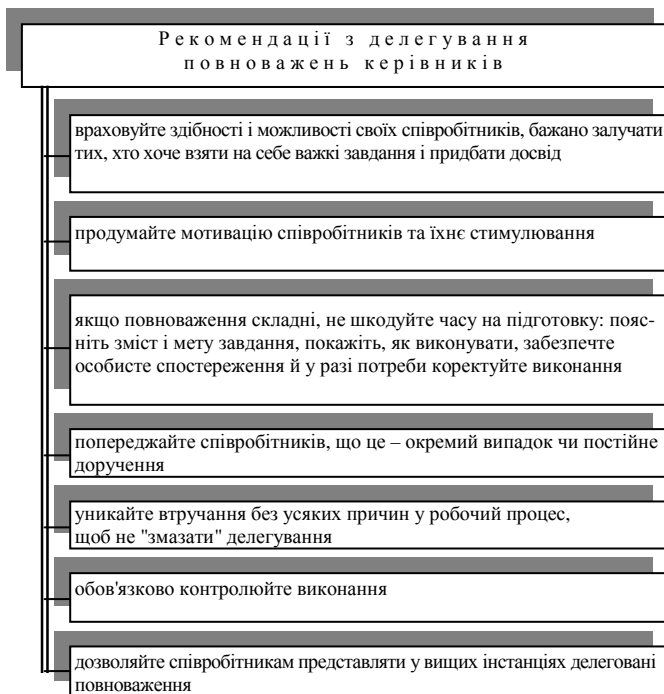


Рис. 2 – Рекомендації щодо здійснення делегування повноважень керівників

Кожен керівник має багато справ. Тому відрізнити керівника, який слабо володіє делегуванням, можна за наступними характерними ознаками (за [4]): працює після офіційного закінчення робочого дня; залишається на роботі довше своїх співробітників; сам пише велику частину інструкцій, листів, звітів; повертаючись з відрядження, знаходить на своєму столі велику кількість кореспонденції; не знаходить собі заміни на період відпустки.

В.В.Травин і В.А.Дятлов зазначають, що для того щоб ефективно застосовувати управління делегуванням, необхідно: делегування спів-

робітникам завдань, компетенції, відповідальності за дії; виключення можливості відкликання делегованих повноважень або передачі їх від одних співробітників іншим; встановлення порядку регулювання виняткових випадків; виключення можливості втручання керівника при правильних діях співробітника; обов'язковість втручання керівника у випадку помилки й одержання результатів, урегульованих в особливому порядку; прийняття керівником відповідальності щодо керівництва; створення відповідної інформаційної системи [5].

Передані завдання повинні відповідати здібностям співробітників, бути переважно однорідними, завершеними за формою, а делеговані компетенції і відповідальність за дії повинні відповідати один одному за обсягом. Позитивні й негативні сторони управління методом делегування зазначені на рис.3.



Рис.3 – Переваги і недоліки управління методом делегування

Причини, які перешкоджають делегуванню повноважень, можна звести до наступного: побоювання того, що підлеглі недостатньо компетентно виконують доручення (роблять помилки); недовіра стосовно компетентності підлеглих; побоювання того, що підлеглі занадто швидко здобувають високу компетенцію; побоювання втрати свого значення; побоювання втрати власного авторитету або статусу; побоювання того, що керівник сам втратить контроль за даним питанням; страх перед ризиком; небажання віддавати роботу, яку керівник сам добре виконує; невміння консультувати підлеглих і керувати ними; недолік часу для консультування підлеглих і управління ними. Причи-

ни неготовності підлеглих нести відповідальність різні: непевність у собі; дефіцит інформації; страх перед можливою критикою; недостатній позитивний відгук на успішно виконані доручення; недостатня умотивованість співробітника; негативна атмосфера робочого місця. Для того, щоб успішно делегувати повноваження, необхідно: ретельно вибрати завдання, що підлягають делегуванню; ретельно вибрати людину, якій делегувати; делегувати переважно "остаточні результати" замість точних методів виконання завдання; бути готовим до того, що у процесі виконання завдання будуть допущені помилки, на які не потрібно звертати уваги; надати досить повноважень для виконання завдання до його завершення; інформувати інших, що делеговано і кому; делегувати поступово й ускладнювати делеговані завдання.

Дж. В.Ньюстром і К.Дэвис вказують, що рівень делегування повноважень зростає в тих випадках, коли менеджери впевнені в тому, що підлеглі володіють необхідною для прийняття рішень інформацією, а їх наслідки не несуть високих ризиків для діяльності організації [1].

Застосування методу делегування повноважень припускає створення визначених організаційних передумов, які забезпечать у сукупності високий ефект у реалізації управлінських рішень.

1.Ньюстром Джон В., Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.

2.Райс-Джонстон У. Практический менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 672 с.

3.Мельник Л.П. Психология управления. – 2-ге вид., стереот. – К.: МАУП, 2002. – 176 с.

4.Психология и этика делового общения: / В.Ю. Дорошенко, Л.И.Зотова, В.Н.Лавриненко; Под ред. проф. В.Н.Лавриненко. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

5.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

Отримано 30.07.2007

УДК 658.3 : 061.5

Т.С.ЗАЙЦЕВА

Харьковский национальный экономический университет

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследуются функции руководителя, связанные с человеческими отношениями и управлением развития организационной культуры предприятия. Обосновывается, что организационная культура является действенным фактором повышения эффективности деятельности предприятия и качества управления.

В современном слабо прогнозируемом и динамично меняющемся